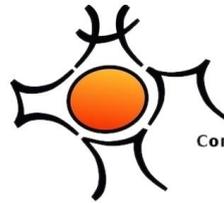


Pilotez la performance de vos achats

Article Thématique



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Développez votre agilité en
management d'équipe et en techniques de vente

www.com-hom.com

Les outils de pilotage des performances : la prochaine frontière en matière d'achats collaboratifs



Achats « high value »
Vs
Achats « Low cost »

Dans un numéro précédent de ce magazine, j'ai évoqué l'importance de la collaboration entre entreprises, notamment dans le cadre des relations clients-fournisseurs. A l'heure où, externalisation oblige, les achats représentent, pour de nombreuses entreprises, 80 % du chiffre d'affaires (et même 95 % pour une entreprise comme ACER), l'essentiel des ressources productives et, bien souvent, créatives des entreprises se trouvent chez leurs fournisseurs. De la capacité à mieux travailler avec ces derniers découle donc de plus en plus la performance (obtenue en innovant mieux ensemble, en gérant plus efficacement les risques,...).

Nombreuses sont aujourd'hui les entreprises qui ont intégré cette idée. Reconnaître que de nouveaux gisements d'avantages concurrentiels se trouvent au sein des relations avec leurs fournisseurs les a amenées à se doter de nouvelles compétences pour favoriser la collaboration et en tirer profit. Au-delà des compétences cependant, un élément clé est trop souvent oublié : le rôle des outils de pilotage des performances des acheteurs ou, plus généralement, des personnes que l'on souhaite voir adopter des comportements plus collaboratifs. C'est cette idée que je présente ici.

De nouvelles compétences individuelles et collectives pour mieux collaborer

Dans le contexte de reconnaissance du rôle stratégique des achats, l'acheteur jouit d'une légitimité nouvelle, y compris vis-à-vis de l'élaboration de la stratégie (certaines entreprises n'hésitent pas à renverser le lien traditionnel entre positionnement sur le marché et achats et partent d'un type de relation spécifique qu'elles souhaitent entretenir avec leurs fournisseurs pour redéfinir leur positionnement marché, en cohérence avec les nouvelles pratiques achats visées).

L'acheteur de demain sera amené à développer une vision bien plus large de l'entreprise. Le développement actuel des interfaces internes avec lesquelles il est amené à fonctionner en atteste. Plus que de nouvelles contraintes, il s'agit bien en effet de nouvelles prérogatives à gérer pour les acheteurs. A côté des compétences traditionnelles des acheteurs (maîtrise technique, organisation,...), d'autres compétences apparaissent de plus en plus nécessaires (créativité, qualité relationnelle, capacité à collaborer,...), compétences qui requièrent une utilisation nouvelle du cerveau droit.

Dans un tel contexte, les compétences organisationnelles se doivent également d'évoluer, ne serait-ce que pour permettre aux acheteurs de mieux exprimer leur potentiel collaboratif. Reconnaître le rôle stratégique joué par les achats incite à placer ces derniers au cœur de la stratégie de l'entreprise. Les acheteurs jouent alors un rôle de chefs de projet qui n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement du service achats et même de l'entreprise au sens large...



Les outils de pilotage des performances : le troisième pilier vers la maturité collaborative

Au-delà de l'évolution des compétences individuelles et des compétences collectives, le développement d'achats plus collaboratifs doit reposer sur une volonté partagée. La direction générale, tout comme le middle management et les opérationnels (les acheteurs ici) doivent être convaincus de l'intérêt de la collaboration pour l'entreprise.

Alors que les jeunes acheteurs, sensibilisés durant leurs récentes études à la collaboration et à ses vertus, offrent une oreille attentive et apparaissent souvent convaincus de l'intérêt de la démarche, nombreux sont les dirigeants qui insistent désormais sur la nécessité de collaborer autrement, davantage ou même mieux diront les plus optimistes. Ces dirigeants, que j'oserais qualifier d'« éclairés », je les rencontre chaque jour. Je peux témoigner de leur sincérité. Bien sûr, tous ne sont pas philanthropes. La plupart d'entre eux savent bien que l'image de leur société en sortira grandie. Mais cela n'interdit pas, encore une fois, la sincérité de leur discours. Ils ont, pour la plupart, bien compris que les achats pouvaient constituer un levier essentiel de création de valeur et tiennent à leurs acheteurs des discours dans lesquels il est davantage question de faire des achats *high value* que des achats *low cost* et de marge à augmenter par le haut (c'est-à-dire par la valeur créée) plutôt que par le bas (en rognant sur les coûts). Depuis quelques années, je constate chaque jour cette montée en maturité dans les discours et l'accueil favorable de ces discours par les acheteurs, y compris, à quelques exceptions près, par les plus anciens d'entre eux.



Pourtant, une incohérence demeure forte entre ces discours d'un côté et les outils de pilotage des performances de l'autre. Bien sûr, les outils de pilotage des fournisseurs ont beaucoup évolué, faisant une place de plus en plus grande aux critères mesurant le degré de responsabilité sociale des achats. Les études réalisées tous les deux ans par HEC et Ecovadis le montrent d'ailleurs très bien. Je pense plutôt aux lacunes des outils de pilotage des performances des acheteurs. C'est d'un manque cruel d'imagination dont souffrent nos entreprises à ce niveau. Comment peut-on en effet tenir un discours novateur, que certains n'hésiteront pas à qualifier de progressiste, aux acheteurs et continuer à les évaluer sur la base du traditionnel « gain sur achat », consistant à comparer les prix obtenus par rapport à ceux de l'année précédente ? Il faut ici rappeler à quel point les outils de pilotage des performances sont créateurs de valeurs et légitiment les décisions quotidiennes au sein des entreprises. Ils orientent également les comportements de ceux qui y sont soumis, constituant pour eux un levier vers l'obtention d'une prime. En la matière, les effets secondaires sont potentiellement pervers, comme en témoignent de nombreux exemples¹.

¹ Je renvoie ici le lecteur à l'excellent ouvrage de Maya Beauvallet, cité dans ce magazine.

Quelques exemples d'indicateurs favorisant la collaboration



Les critères de performance actuellement encore trop souvent retenus me semblent en totale incohérence avec les missions enrichies confiées aux acheteurs. Il est utile de se rappeler que les outils de pilotage de performance peuvent (doivent) accompagner la montée en maturité des achats. Des indicateurs comme le niveau de coopération avec les clients internes, la contribution des acheteurs à l'innovation, au développement durable,... seraient beaucoup plus cohérents avec les discours et les stratégies nouvelles.

Bien sûr, leur pertinence relative est à apprécier par rapport au métier de chaque entreprise. Reste que leur simple présence dans un tableau de bord suffit à braquer le projecteur sur des dimensions essentielles de la performance et à relayer des discours qui, sans cela, risquent de « s'envoler » lorsque le principe de réalité prendra le dessus (c'est-à-dire lors de la première négociation à mener). La présence de ces indicateurs dans un tableau de bord n'est bien sûr qu'une condition nécessaire mais non suffisante. Il importe en effet de relier la performance traduite par les indicateurs en question à la fameuse prime (ou autre forme de reconnaissance pourvue qu'elle existe dans l'entreprise et soit appréciée comme telle par les acheteurs) dont bénéficieront les acheteurs à la fin de l'année.

Si un boulevard semble s'ouvrir aux contrôleurs de gestion, qui doivent apporter davantage de créativité dans les outils qu'ils proposent, les acheteurs auraient tort de rester attentistes. S'ils comprennent bien l'intérêt de faire évoluer les outils de pilotage des performances, c'est d'abord leur force de proposition qu'ils doivent développer.



[Hugues Poissonnier](#)
IRIMA

A propos de l'auteur :

Hugues POISSONNIER, est Enseignant chercheur à [Grenoble Ecole de Management](#), Directeur de la Recherche de [l'IRIMAⁱⁱ](#) (Institut de Recherche et d'Innovation en Management des Achats) et intervenant au sein du Mastère Achats de Grenoble Ecole de Management

Copyright :

Les textes sont la propriété de Hugues Poissonnier
Crédit photographique : Fotolia – [//fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/), tous droits réservés.